

УДК 37.07

к.п.н., доцент Бочкарева Татьяна Николаевна,  
Каткова Наталья Владимировна  
Елабужский институт Казанского федерального университета,  
г. Елабуга  
e-mail: katkova.natasha@rambler.ru

## ПРОБЛЕМЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### PROBLEMS OF DELEGATION OF POWERS OF THE HEAD IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Аннотация.** Делегирование — неотъемлемая часть руководящего процесса, которая заключается в передаче полномочий подчиненным. Начальник должен научиться делегировать свои полномочия. Чем больше полномочий и ответственности руководитель дает подчиненным, тем выше его способность руководить людьми.

**Ключевые слова.** Делегирование; руководитель; менеджмент; управление; передача полномочий.

**Abstract.** Delegation – an integral part of the leading process which consists in delegation of power by the subordinate. The chief shall learn to delegate the powers. The more powers and responsibility the head gives to subordinates, the higher his capability to direct people.

**Keywords.** Delegation; head; management; delegation of power.

На сегодняшний день понятие «делегирование полномочий» невозможно отнести к чему-то новому и необычному. Наоборот, оно давно обрело известность, но не всем удастся осуществить данный процесс в своей практике управления. Основателем классической школы управления Анри Файолем было отмечено, что беда заключается не в недостатке принципов, а в том, что далеко не каждый руководитель умеет ими оперировать, ибо это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решительности, чувства меры и еще многих качеств [3]. В теории управления общепризнанным является "золотое правило": самое важное умение руководителя – это получение нужных ему результатов через своих подчиненных. В той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям, он эффективно руководит.

Делегирование — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам без активного вмешательства в их деятельность [7].

При делегировании руководителями распределяются среди своих сотрудников и в пределах своей компетентности многочисленные задачи,

выполнение которых необходимо для достижения целей всей организации, что касается образовательной организации – целей обучения, воспитания, развития личности. Умение делегировать позволяет руководителю рационально использовать силу и время, что является одним из основных принципов в основе демократизации управления образовательной организацией, так как делегирование является проявлением доверия и включением сотрудника непосредственно в сам процесс управления.

Специалистами в области управления образовательным учреждением проводится грань между теми задачами, которые рекомендуется делегировать своим сотрудникам, и между теми, что необходимо оставлять для единоличного выполнения руководителем.

На практике делегирование осуществляется в двух формах: официальной и полуофициальной (неофициальной) [5]. Неофициальная основа применения делегирования способствует созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, благодаря которому устанавливаются доверительные отношения между руководителем и исполнителем.

При решении делегирования той или иной задачи необходимо ответить на такие вопросы, как: «для чего, кому, каким образом?» делегировать полномочия. Одной из главных практических ценностей принципа делегирования полномочий является освобождение времени руководителя для решения тех задач, которые по силам только ему [2].

Особое внимание в делегировании уделяется организации контроля за действиями подчиненных, так как в противном случае это все может повлиять на срыв работы и привести к анархии, что относят к первой из проблем делегирования. У некоторых руководителей образовательных организаций имеется сильная потребность в манипулировании своими подчиненными. Для них контроль – это не корректирующая мера, которая гарантирует достижение установленных показателей, а олицетворение личной власти. Выход из данной ситуации — организация налаженной обратной связи, установление свободного обмена информацией между сотрудниками и, безусловно, обладание руководителем высоким авторитетом и управленческим мастерством.

Существует также проблема выбора: какую задачу поручить исполнителю [4]. Очень часто руководитель воспринимает делегирование как высокий риск. При возникновении хоть малейшего сомнения в компетентности работника, ему не поручается никаких дополнительных обязанностей и никаких ответственных поручений. Некоторые руководители опасаются, что если они будут делегировать часть заданий членам коллектива, то вышестоящее руководство сочтет их неспособными выполнить свою работу. Как итог — руководитель оказывается полностью погружен в рутинную работу, при этом не имея запаса времени на решение задач более сложного управленческого уровня.

Бывают случаи, когда принцип делегирования полномочий не приносит ожидаемого результата: исполнитель не в полном объеме выполняет все возложенные на него руководящие функции. Тогда руководители образовательных

организаций не хотят ссориться с теми членами педагогического коллектива, с которыми они работают в течение долгого времени, и «закрывают глаза» на результаты работы. Они опасаются не только потерять уважение и авторитет среди своих коллег, но и переживают, что делегирование трудных заданий может испортить отношения с этими сотрудниками. Поэтому необходимо правильно оценивать способности человека, на которого планируется возложить часть своих поручений.

К проблеме, которая закрывает путь к эффективному делегированию, относят манипулятивный склад управления. Руководитель в данном случае отказывается от делегирования своих полномочий, так как боится конкуренции или считает, что лучше, чем он, никто это дело не сделает. Такой руководитель пытается доказать себе и другим, что он является незаменимым, полагает, что если он не будет работать на пределе своих сил, то не сможет заработать авторитет и подчинение среди своих коллег. Как итог — срывы, сгорание на работе, дисбаланс между трудовой и семейной жизнью. Поэтому руководителю необходимо определить психологическую цену сверхзагрузки.

К одной из проблем делегирования также относят несанкционированные поручения, которые бывают двух видов:

- горизонтальное — поручение работы исходит от такого человека, который находится на таком же уровне управления;
- задания снизу — передача подчиненным своей работы обратно руководителю [1].

Необходимо запомнить тот факт, что задания должны поступать в соответствии с иерархией управления: от высшего звена к низшему.

На сегодняшний день очевидно, что делегирование полномочий является эффективным маневром в управленческой деятельности. Однако многие руководители не решаются на передачу части своих функций другим сотрудникам по следующим причинам:

- низкая оценка уровня компетентности подчиненных;
- боязнь потери власти и занимаемой должности;
- завышенная самооценка руководителя и его уверенность только в собственных силах;
- боязнь неверного истолкования действий руководителя его коллегами и начальством [6].

Делегирование полномочий не является способом избежания ответственности, а предполагает форму разделения управленческого труда, которая позволяет повысить его эффективность. Безусловно, данный процесс облегчает работу руководителя, но в то же время он не снимает с него обязанности принятия окончательного решения, что и отличает простого работника от руководителя.

Таким образом, руководитель должен четко представлять конечную цель запланированного дела, правильно оценивать способности сотрудников, которым планируется делегировать полномочия, умело определять методы реализации цели,

а также прогнозировать весь процесс движения к намеченной цели и учитывать все факторы на этом пути.

#### **Литература:**

1. Бочкарева Т.Н. Взаимосвязь познавательной активности и профессиональной компетентности студентов вузов / Т.Н. Бочкарева, Г.М. Бахаева // Научное обозрение. 2014. № 9. С.289–292.
2. Клименко А.Н., Ахметшин Э.М. Анализ формирования практико-ориентированного обучения учащихся в системе среднего профессионального образования // Экономические аспекты регионального развития: история и современность: материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (25 марта 2015 г.). Елабуга: Изд-во Елабужского института КФУ, 2015. С. 190–191.
3. Лосева Н.А., Лобанова А.Н. К проблеме делегирования полномочий руководителем как ресурса эффективной управленческой работы в ОУ // Череповецкие научные чтения – 2012. Череповец: Череповецкий государственный университет, 2013. С. 116–118.
4. Ржевская М.С. Организация взаимодействия менеджера и собственника: делегирование, ответственность и полномочия // Наука и образование: Хозяйство и экономика; Предпринимательство; Право и управление. 2014. № 3(46). С. 26–31.
5. Ушакова Н.Н. Делегирование полномочий и ответственности как техника управления персоналом в образовательном учреждении // Культура и образование: от теории к практике. 2015. №1. С. 72–76.
6. Askhamov A.A., Konysheva A.V., Gapsalamov A.R. Use of E-resources of the Learning Environment in Teaching Mathematics to Future Engineers / Ayrat A. Askhamov, Aliya V. Konysheva, Almaz R. Gapsalamov // International Journal of Environmental & Science Education. 2016. 11(5). P. 673–684.
7. Делегирование полномочий // Википедия.  
URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 10.03.2017).